

## WINNAZ: MADE IN RWANDA<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Winnaz era la marca de las patatas fritas que por primera vez en la historia se fabricaban en Ruanda. Las hacía Hollanda Fairfoods Ltd (HFF), una empresa cofundada en 2014 por dos jóvenes emprendedores: el holandés Thijs Boer y el ruandés Pascal Murasira. A finales de 2017 HFF tenía un total de 40 empleados, 26 de los cuales trabajaban en la fábrica de Ruhengeri, población de la Provincia del Norte de Ruanda, a 100 km de la capital del país. Los 14 restantes trabajaban en los departamentos de Ventas, Marketing y Distribución. La empresa también tenía dos oficinas y almacenes: uno en Kigali (la capital y ciudad más grande de Ruanda) y otro en Kampala (capital de Uganda).

En 2017 Winnaz era la marca líder en Ruanda y sus productos podían adquirirse en 300 puntos de venta repartidos en tres países: Ruanda, Uganda y la República Democrática del Congo. Aunque la evolución de la incipiente empresa había sido excelente hasta el momento, aún quedaban muchos retos en el camino de HFF hacia su objetivo: convertirse en la marca de aperitivos más popular de África Oriental.

### UN POCO DE HISTORIA

En el año 2013, poco después de graduarse por la universidad en Holanda, Thijs Boer visitó Ruanda con la finalidad de investigar sobre la iniciativa empresarial de los agricultores locales de patatas para su Máster en Economía del Desarrollo. Era un apasionado del emprendimiento y se hacía muchas preguntas sobre el desarrollo del sector privado en Ruanda. Preguntaba a los ruandeses cómo era posible que un país con un terreno tan fértil y con tanta agricultura apenas tuviera industria y valor añadido. Pronto comprendió que las inversiones necesarias eran demasiado costosas para los locales y que, además, resultaba difícil encontrar buena maquinaria.

El ruandés Pascal Murasira había trabajado para varias ONG relacionadas con la agricultura y había notado que, aunque Ruanda era el mayor productor de patatas del África subsahariana, había poco valor añadido en la elaboración y comercialización de este producto. Ruanda

---

<sup>1</sup> Caso original titulado “Winnaz: *Made in Rwanda*” escrito por el Profesor Manuel Gonzalez-Toruño de San Telmo Business School y OCP Policy Center, Morocco para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. El traductor es el único responsable de la exactitud de la traducción. Copyright © febrero 2021, Fundación San Telmo y OCP Policy Center.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

importaba otros aperitivos de Kenia, Sudáfrica, Europa, etc., cuando, en realidad, el país contaba con toda la materia prima necesaria para su fabricación.

Pascal y Thijs se conocieron en Ruanda en 2013 y estudiaron la posibilidad de montar su propio negocio de elaboración de patatas fritas, un producto que nunca nadie había fabricado antes en Ruanda. Aunque las patatas fritas se vendían y consumían en la vecina Uganda y la no lejana Kenia, nunca nadie las había comercializado en Ruanda (el ruandés consumía otro tipo de aperitivos). En 2014 Pascal y Thijs constituyeron Winnaz. HFF Ltd. y empezaron a producir en 2015.

Las patatas fritas eran un producto de gran consumo en muchos países del mundo, pero dadas las necesidades básicas que había entre la población de Ruanda, Winnaz se planteaba como mercado objetivo —según estimaciones de sus fundadores— un 0,5% de la población, que compraría una vez a la semana, y un 5%, que compraría una vez al mes. Pascal y Thijs estaban convencidos de que para tener éxito en un mercado emergente había que tener una mentalidad ganadora, por lo que decidieron bautizar a su marca con el nombre de **Winnaz**, alteración fonética coloquial de la palabra *winner* que significa en inglés ganador. Thijs Boer señalaba: *“Operamos en un país pequeño, sin costa, y con una importante competencia al otro lado de la frontera con la vecina Kenia”*. (Los Anexos 1, 2 y 3 contienen breve información sobre Ruanda y su economía).

En cuanto a la financiación de la nueva empresa, los dos socios habían pensado que lo mejor sería empezar con algo pequeño, adquiriendo maquinaria más barata en China y simultaneando sus trabajos con la gestión del negocio. Sin embargo, obtuvieron algunos fondos de instituciones públicas y de cooperación con los que pudieron adquirir máquinas más grandes y de mejor calidad en Holanda y en España. También recibieron fondos del gobierno holandés. La joven empresa trabajó más adelante con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para ampliar su capacidad de producción, mejorar la cadena de valor y reducir los residuos. Asimismo obtuvieron pequeñas cantidades de capital de varios inversores holandeses del entorno de Thijs.

Joop Dekker, también holandés, se unió al equipo a mediados de 2015, convirtiéndose en accionista y responsable de Ventas, Marketing y Distribución. A finales de 2017, Thijs y Joop seguían trabajando en el proyecto de forma regular; Pascal había decidido salirse de la empresa a principios de año y buscar nuevos proyectos.

### **Filosofía y objetivos de la empresa**

Los socios de HFF tenían una visión clara de los objetivos que querían alcanzar y las políticas que querían implementar. Winnaz era algo más que un negocio. Querían agregar valor a la industria de la patata en la Provincia dNorte de Ruanda y enseñar a los productores locales de patata a mejorar sus explotaciones (cosechas, cultivos, rotación, formación sobre el terreno y gestión comercial, en general). Querían producir un impacto positivo en la comunidad local mediante la creación de empleos directos e indirectos con salarios por encima del promedio y dar formación a los comerciantes, vendedores, distribuidores y gerentes.

Establecieron que su MISIÓN era: "Producir patatas fritas de alta calidad en África Oriental ofreciendo precios justos a los agricultores y promoviendo el desarrollo profesional de los empleados".

La empresa también formuló una VISIÓN que sería: "Crear un negocio de elaboración de aperitivos de la más alta calidad y convertirse en la marca de aperitivos más conocida en África Oriental mediante la cooperación activa con los agricultores, la formación de los empleados y la construcción de una fábrica potente, higiénica y fiable". (El Anexo 4 muestra imágenes de la fábrica con estas declaraciones pintadas en la pared del patio de operaciones y visibles para trabajadores y cualquiera que visitara la fábrica).

Los objetivos principales de la empresa eran suministrar aperitivos de la más alta calidad en África Oriental y convertirse en la marca de patatas fritas más conocida de la región mediante:

1. Una sólida cooperación con los agricultores
2. Empleados mejor formados que los de la competencia
3. Una fábrica potente, higiénica y fiable

### **Abastecimiento y producción**

La agricultura constituye el 35% del PIB de Ruanda y da empleo al 80% de la población activa del país.

Las patatas llegaron a Ruanda de la mano de los soldados alemanes y los misioneros belgas de principios del siglo XX. Actualmente es el segundo cultivo más importante del país después del plátano. Ruanda es el tercer productor de patatas del África subsahariana.

La patata se da bien en varias zonas del país, especialmente en altitudes superiores a 1.800 metros, como la región en la que HFF estableció su fábrica; en algunas zonas, es posible obtener tres cosechas al año. La patata en Ruanda se cultiva principalmente en minifundios familiares que rotan este producto con las judías y el maíz, con una producción media de unas 10 toneladas por hectárea. En Ruanda, las granjas suelen ser pequeñas. HFF compra las patatas a agricultores cuyas parcelas tienen un tamaño medio de 0,6 hectáreas.

Actualmente hay más de 70.000 productores de patata en Ruanda agrupados en 30 cooperativas que durante la temporada de cosecha producen más de 19.000 toneladas de patata al mes. Dependiendo de la producción, los agricultores de estos minifundios suelen quedarse con el 70% de su cosecha para consumo propio, pues en el país predomina la agricultura de subsistencia. No obstante, esta porción puede ir desde el 90%, en minifundios de extensión muy reducida, hasta el 10%, en granjas grandes. El consumo anual es de 125 kg por persona lo que convierte a la patata en la segunda fuente de calorías del país, después de la yuca. (El Anexo 5 contiene más información sobre la agricultura y la patata en Ruanda).

Cuando a principios de 2015 HFF comenzó a trabajar con los productores, los socios se encontraron con que el tipo de patata que los agricultores estaban cultivando no era el idóneo